

琉球大学学術リポジトリ

琉球大学における教員業績評価の改善： 国立大学に対するアンケート調査結果との比較検討

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学大学評価センター 公開日: 2012-11-06 キーワード (Ja): 教員業績評価, 国立大学, 琉球大学 キーワード (En): University Evaluation, Self-assessment, PDCA, Institutional Research, Intelligence Sharing 作成者: 岩崎, 保道, Iwasaki, Yasumichi メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/20.500.12000/25313

琉球大学における教員業績評価の改善 —国立大学に対するアンケート調査結果との比較検討—

岩崎 保道
(琉球大学 大学評価センター)

要約

本稿は、琉球大学における教員業績評価の改善の検討結果との比較検討を次の展開により行うものである。第一に、本学における教員業績評価の取り組みを紹介する。第二に、国立大学に対する教員業績評価に関するアンケート調査報告を行う。第三に、教員業績評価に関する訪問調査結果を報告する。第四に、アンケート調査結果と本学との比較検討を行う。第五に、本学の教員業績評価の改善方策を示す。

キーワード

教員業績評価, 国立大学, 琉球大学

はじめに

本稿は、琉球大学（以下、「本学」と呼ぶ）における教員業績評価の改善のため、国立大学に対するアンケート調査結果との比較検討を行うものである。本学の教員業績評価に関わる年度計画（2011年度）「前年度に行った他大学に対するアンケート調査結果との比較分析を行う」に係る調査報告にあたる。

国立大学における教員業績評価の実施割合は、文部科学省（2008）の調査結果によると82.6%であった。この数値は、公立大学（46.7%）及び私立大学（40.2%）に比べると高い割合である。しかし、大川（2008）によると、「大半の国立大学において、教員個人評価の導入検討段階はすでに終わり、試行・実施段階も過ぎ、いまや評価結果の具体的反映や評価制度改善の段階に進みつつある」と分析している。各大学において、教員業績評価制度の目的に応じた成果が求められる段階に入ったと考えられる。

また、重本（2006）は、「評価は、当然、教育・研究を改善するものでなければならない。

（中略）評価は、上から義務化されるものではなく、大学関係者が自発的に積極的に参加することが前提とならなければならない」と述べた。これは、教員自らが教員業績評価制度をうまく活用して教育・研究活動の改善に役立てることが制度の

前提との見解である。

このように、教員業績評価の実施大学においては、教員自らが制度に積極的に参加することが当然であること、実施成果や課題点の把握が求められている。

一方、本学では、教員業績評価の本格実施（2009年度）から（2011年度で）3年目を迎え、制度導入の効果や課題点の把握が求められている。これは、PDCAサイクルでいうCheckの段階にあたる。導入成果や課題点を明らかにすることにより、改善の契機とすることができる。その意味において、本学の教員業績評価は転換期に到来しているといえよう。

表記の目的を達成するため、以下の展開により取り組む。第一に、本学における教員業績評価の取り組みを紹介する。本学では、第1期中期目標・計画より教員業績評価の検討が行われた（本稿の1.）。第二に、国立大学に対する教員業績評価に関するアンケート調査結果（2010年）の報告を行う（本稿の2.）。第三に、他大学に対して行った教員業績評価に関する訪問調査の結果を報告する（本稿の3.）。第四に、国立大学に対する教員業績評価に関するアンケート調査結果と本学との比較検討を行う（本稿の4.）。第五に、本稿のまとめとして、本学における教員業績評価の改善方策（提案）を示す（本稿の5.）。

「管理型自己点検に基づく教員業績評価について」(2008)に拠る(図1)。これは、本学の基本理念を具現化するための一環として位置付けられている。

1. 本学における教員業績評価の取り組み

本学では、第1期中期目標・計画より教員業績評価の実施について検討を行い、2009年度に本格実施を行った(表1)。第2期中期目標・計画も継続して教員業績評価に関わる取り組みを行っている。

本学の教員業績評価の根拠は「琉球大学 目標

表1 琉球大学における教員業績評価制度の取り組み(とりまとめ筆者)

年度	中期目標	中期計画	年度計画	計画の実施状況	教員業績評価制度		
2004	第1期 公正シを、眞正個人構築 かなス導業献当さ事ムす つ評テ入績度にれシをる 公適価ムしやが評るス構	つ、客高な度す にはでのた制入 員て正性新価導 教い公観い評をる	教員、検 の制 評度 の開 制確 度立 にに つ向 いけ	評行員し績会般績に の、眞職等向 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評	を職業社一業立 集の手究、び、確た 収外着研管及力のし 料以に(運)能)理 資員討度学て(て整 る教検制大い度いを すびの価、つ制つ題 関及度評績に価に課 に員制の業等評価の 度教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評	教員業績 評価制度 の制 度立 にに つ向 いけ	
2005			教員業績 のの 評て評 価、価 制特方 度に法 の、を の確 立育 討	大教授係 学採資 評をる た			度教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評
2006			教員は上 の、げ の、げ の、げ	・「大成見の 学球の、集行 評大考しをを に方にた定 セに方にた定 価学えれし決 評大考しをを に方にた定 セに方にた定			に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評
2007			教員、し等 業パてに 績一て 評口部試 の、げ の、げ の、げ	・部已に 教士点つ 業しに 業しに 業しに 業しに			に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評
2008			目標を 管全 理学 的に 教員 業績 評る	教員業績 評る			に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評
2009			教員業績 評る	教員業績 評る			に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評
2010	第2期 大育び営にた価強 学研組の資め機化 の究織改す、能す 教及運善る評をる 評応善制し機揮	対改体備の発る にる進整そをせ 価す推を、能さ 評応善制し機揮	教員業績 評る	に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評	一部試行 全学的に 本格実施		
2011	大育び営にた価強 学研組の資め機化 の究織改す、能す 教及運善る評をる 評応善制し機揮	対改体備の発る にる進整そをせ 価す推を、能さ 評応善制し機揮	教員業績 評る	に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評 に、評教教員育度の評			

琉球大学 目標管理型自己点検に基づく教員業績評価について	
	2008年1月22日 教育研究評議会承認
<p>琉球大学は、「自由平等、寛容平和」という建学の精神、「真理の探究」、「地域・国際社会への貢献」、「平和・共生の追求」という基本理念および自らの根本規範である「大学憲章」を尊び、地域特性と国際性を併せ持ち、世界水準の教育研究を創造する大学の確立に向け、たゆまぬ研鑽を重ねなければならない。そのためには、本学教員が自らの目標を掲げ、その実現のために活力ある取組を積極的に推進しなければならない。その一助として、自らの業績を定期的に自己点検し、他者からの評価を通して、教員としての活動の改善を継続的に実施することが求められる。また、教員としての活動を評価し、社会へ公表することは、国立大学法人としての説明責任を果たす取組の一つといえる。以上のことから、教員としての活動に関する業績評価のありかたを下記のように定める。</p>	
1 目的	<p>(1) 本学における教員業績評価の制度化は、中期計画Ⅳの1にある「教育研究業績及び社会貢献活動等における教員の活動を把握し、積極的に評価する」とした項目（NO.272）の具体的措置として実施する。</p> <p>(2) 本学教員が目標を持って自らの活動に臨むとともに、その業績を定期的に自己点検、評価することを通して、教員活動の自己改善、社会への説明責任の遂行を図る。</p>
2 評価対象の教員	本学の教授、准教授、専任の講師、助教及び助手とする。
3 評価の方法	評価は、個々の教員の主体性を尊重するため、教員本人の自己点検に基づき、評価者が定性的に評価するとともに、4段階による総括評価を行う。
4 評価の主体	<p>(1) 評価は、学科長及び課程長等が行う。</p> <p>(2) 学科長及び課程長等が一人で評価しがたい場合には、学科長及び課程長等は自らの指名により別に評価補助者を設けることができる。</p>
5 評価の活動業務	<p>(1) 基本活動業務は「教育」、「研究」、「社会貢献」、「管理運営」、「進路指導」とする。</p> <p>(2) 上記5つのほか、評価者は必要に応じて「診療」等の独自業務を加えることとする。</p> <p>(3) 各業務をウェイト化し、それぞれの業務に費やす時間的割合を明らかにする。</p> <p>(4) どの業務に属するか判断しがたい活動がある場合には、評価者と各教員が協議の上、決定する。</p>
6 評価の時期	評価は毎年度末に実施する。
7 実施体制	<p>(1) 評価の実施管理は部局の長が行う。</p> <p>(2) 評価の全学的な方針や企画の調整は大学評価センターが所掌する。</p>
8 評価結果の用途	<p>(1) 自己点検結果については原則すべて公開とし、評価者による評価結果は非公開とする。</p> <p>(2) 部局の長は、評価者による評価結果を各教員の昇任、給与査定ではなく、長期研修の可否等、教員の諸活動へのインセンティブを向上させるために活用することができる。</p> <p>(3) 部局の長は、部局内における各教員の活動業務ウェイトの調整に活用することができる。</p> <p>(4) 大学評価センター長は、統計上活用することができる。</p>

図1 琉球大学 目標管理型自己点検に基づく教員業績評価について

その目的は、「本学教員が目標を持って自らの活動に臨む」「教員活動の自己改善」「社会への説明責任」に集約できる。実現手法として、「自らの業績を定期的に自己点検し、他者からの評価を通して、教員としての活動の改善を継続的に実施すること」「教員としての活動を評価し、社会へ公表すること」が定められている。つまり、教員業績評価の趣旨は、「教員活動の自己改善について目標管理型評価を通して実現すること」「教員活動を社会へ公表することにより、国立大学法人の説明責任を果たすこと」にある。

2011年度の計画（「教員業績評価の改善に向けて、評価者を対象とした聞き取り調査を行う。また、前年度に行った他大学に対するアンケート調査結果との比較分析を行う」）は、後述の表3で概要を述べる。

なお、2011年3月時点において制度の効果や課題点は検証されていなかった。

2. 国立大学に対するアンケート調査結果

筆者が実施主体となり、国立大学の教員業績評価に関する調査を2010年の6月～8月に各大学の評価担当課長に依頼した。表2は、その調査結果である¹。以下は、回答を得た「①25大学（琉球大学と同じ環境）²」、「②85大学（国立大学全体を対象）」を表記した。この分析については表3で後述する。

表 2 国立大学に対する教員業績評価に関するアンケート調査結果（2010 年度実施）（質問 1～10）

質問 1「教員業績評価を実施しているか（試行も含む）」回答数（%）

項目	はい	いいえ	検討中	答えられない
①25 大学	25 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
②全大学	80(98.8)	1(1.2)	0 (0.0)	0 (0.0)

質問 2「教員業績評価の導入時期について（試行も含む）」回答数（%）

項目	1999 年度以前	2000～2003 年度	2004 年度以降	答えられない・未回答
①25 大学	0 (0.0)	3 (12.0)	22 (88.0)	0 (0.0)
②全大学	0 (0.0)	5(6.2)	74(91.4)	2(2.5)

質問 3「教員業績評価の実施サイクルについて」回答数（%）

No.	回 答	①25 大学	②全大学
1	一年	16 (64.0)	54(66.7)
2	二年	1 (4.0)	4(4.9)
3	三年	6 (24.0)	12(14.8)
4	四年以上	0 (0.0)	2(2.5)
5	部局により異なる	0 (0.0)	0 (0.0)
6	必要に応じて行う	1 (4.0)	2(2.5)
7	答えられない・未回答	0 (0.0)	7(8.6)

質問 4「教員業績評価の目的について（複数回答可）」回答数（%）

No.	回 答	①25 大学	②全大学
1	査定的手段	3 (12.0)	17(21.0)
2	教員個人の能力開発の手段	15 (60.0)	34(42.0)
3	人事の適正化	4 (16.0)	12(14.8)
4	教育・研究活動の促進	22 (88.0)	70(86.4)
5	社会に対する説明責任	13 (52.0)	40(49.4)
6	その他	6 (24.0)	16(19.8)

質問 5「教員業績評価の反映について（複数回答可）」回答数（%）

No.	回 答	①25 大学	②全大学
1	給与	12 (48.0)	43(53.1)
2	賞与・一時金・報奨金	15 (60.0)	53(65.4)
3	昇任	4 (16.0)	8(9.9)
4	雇用継続・任期延長（雇用に時限がある者）	4 (16.0)	12(14.8)
5	教員の基盤的研究費の配分	1 (4.0)	10(12.3)
6	スペースの配分	0 (0.0)	1(1.2)
7	教員の一部業務の免除（研究時間の確保など）	1 (4.0)	4(4.9)
8	学内・研究所内の表彰・賞	6 (24.0)	19(23.5)
9	評価が悪かった教員に対する指導	16 (64.0)	31(38.3)
10	その他	9 (36.0)	20(24.7)

質問 6「評価者訓練を実施しているか」回答数（%）

項目	はい	いいえ	検討中	答えられない・未回答
①25 大学	1 (4.0)	21 (84.0)	3 (12.0)	0 (0.0)
②全大学	5(6.2)	64(79.0)	7(8.6)	5(6.2)

質問 7「教員より教員業績評価の資料が提出されない場合のペナルティはあるか」回答数（%）

項目	ある	ない	検討中	答えられない・未回答
①25 大学	9 (36.0)	12 (48.0)	4 (4.0)	0 (0.0)
②全大学	17(21.0)	48(59.3)	9(11.1)	7(8.6)

質問 8「教員業績評価の実施は、どのような成果をもたらしたか（複数回答可）」回答数（%）

No.	回 答	①25 大学	②全大学
1	教員の教育力向上	8 (32.0)	23(28.4)
2	教員の研究生産性の向上	7 (28.0)	20(24.7)
3	FD 活動の活性化・充実	6 (24.0)	12(14.8)
4	教育実施体制の改善	4 (16.0)	7(8.6)
5	カリキュラムの改善	0 (0.0)	0 (0.0)
6	研究実施体制の改善	3 (12.0)	5(6.2)

7	人事や給与体系の改善	1 (4.0)	9(11.1)
8	学内運営体制の改善	2 (8.0)	5(6.2)
9	社会貢献活動の活性化	4 (16.0)	13(16.0)
10	施設・設備の改善	0 (0.0)	0 (0.0)
11	外部資金・委託事業等の増加	0 (0.0)	6(7.4)
12	外部資金等獲得戦略の見直し	1 (4.0)	3(3.7)
13	教員意識の変化	19 (76.0)	60(74.1)
14	現状の変化はない	0 (0.0)	2(2.5)
15	その他	5 (20.0)	13(16.0)

質問 9「教員業績評価を導入実施するにあたっての課題や障害（複数回答可）」回答数（%）

No.	回 答	①25 大学	②全大学
1	学内合意の形成	19 (76.0)	41(50.6)
2	評価領域・指標の策定	16 (64.0)	49(60.5)
3	評価担当者の選定	2 (8.0)	6(7.4)
4	インセンティブの措置	14 (56.0)	25(30.9)
5	人事・昇給・昇進等への反映	15 (60.0)	32(39.5)
6	コストや人的労力の増加	16 (64.0)	41(50.6)
7	実施責任者の変更に伴う業務の継承	5 (20.0)	7(8.6)
8	データベースの構築・活用	14 (56.0)	30(37.0)
9	総合（最終）評価の判断	6 (24.0)	13(16.0)
10	教員業績評価の資料が提出されない	10 (40.0)	20(24.7)
11	その他	0 (0.0)	6(7.4)
12	課題や障害はない	0 (0.0)	1(1.2)

質問 10「第 2 期中期目標・中期計画は教員業績評価への取り組みが記載されているか」回答数（%）

項目	はい	いいえ	答えられない・未回答
①25 大学	17 (68.0)	8 (32.0)	0 (0.0)
②全大学	65(80.2)	14(17.3)	2(2.5)

表2の「②全大学」の概要は以下の通りである。質問1:多くの大学が教員業績評価を実施していた。質問2:「2004年度以降」の大学が多かった。質問3:「一年」サイクルの大学が多かった。質問4:教員業績評価の目的について「教育・研究活動の促進」が最も高かった。質問5:教員業績評価の反映について「賞与・一時金・報奨金」が最も高かった。質問6:評価者訓練を実施していない大学が多かった。質問7:教員業績評価に協力しない教員へのペナルティを科す大学は少なかった。質問8:教員業績評価の成果について「教員意識の変化」が最も高かった。質問9:課題について「評価領域・指標の策定」「学内合意の形成」「コストや人的労力の増加」が過半数を超えた。質問10:多くの国立大学が第二期中期目標・中期計画において教員業績評価に取り組むとしている。

次に、「②全大学」を「①25大学」と比較してみよう。全般的に同様の傾向を示していたが、以下の点について相違があった。質問8:「①25大学」がいくつかの項目において成果を認める割合が高かった。質問9:「①25大学」が多くの項目に

ついて課題や障害を持つ割合が高かった。質問10:「①25大学」が第二期中期目標・中期計画において教員業績評価の取り組みを記載する割合がやや低かった。

3. 教員業績評価の取り組み事例(訪問調査結果)

筆者は、本学の教員業績評価の改善を目的として制度導入校に対する訪問調査を行った。以下は、その概要報告である（表4の改善方策の参考にする）。

3.1. K大学（国立大学）

訪問日 2011年3月7日

訪問先 K大学 担当理事

○法人化と同時に「教員の総合的活動自己評価」を導入した。以前より同制度の必要性を議論していた。

○同制度は、学長直轄の企画戦略機構（評価本部）が取り扱う。評価対象者は、常勤で助手以上の教員であり、年1回毎に実施している。評価結果は、報告書（「教員の総合的活動自己評価に関

する報告書」)にまとめている。評価結果は、教員が自己目標の達成度を管理し、教育・研究・社会貢献・大学運営の向上を図ることに使われる。従って評価者はいない。

○同制度は、給与等に反映しない。教職員・学生には非公開である。教育は一定の-effortを求める。

○所感・法人化と同時に教員業績評価が実施された背景には、大学幹部が積極的な取り組みを行ってきたためである。特徴は、教員業績に関するデータが多面的に分析され、報告書にまとめられている点である。同報告書は、大学のウェブサイトで公表されており、説明責任が果たされていると思われる。

3.2. C大学（公立大学法人）

訪問日 2011年3月7日

訪問先 C大学 人事部

○開学（2001年）と同時に「教員評価システム」が実施された。多少の見直しは行ったが、基本的な方法は変わっていない。教育・研究・社会的貢献および広報活動を数値化し、教員業績を可視化している。

○評価期間は、2月～翌年2月までの1年間である。評価の統括は教員評価委員会が取り扱う。

○評価結果の反映は、過去三年間の評価結果を翌年度の年俸に反映させている。また、雇用継続の参考資料とする（全ての教員が5年の任期制となる）。なお、評価結果は本人以外には非公表となる。

○所感・「教員評価システム」は、ルーチン化され、実用性の高い制度である。開始から10年経過しており、大きな改正なくうまく運用されている。同制度の特徴は、①適切な資源配分が実現できた点、②数値化することで業績評価が明示できる透明性、客観性が確保できた点、③各教員がポイントを高めるインセンティブが構築できた点、④業務に係る費用や労力面での負担が少ない点を挙げることができる。

3.3. T大学（公立大学法人）

訪問日 2011年8月11日

訪問先 T大学 総務部人事課人事制度係

○同大学は2005年度に法人化した。教員評価は2006年度に試行し、2007年度に導入した。その目的は、「自らの職務に目標を設定して取り組むことで、課題の発見と改善に努め、優れた点を更に伸ばす取組につなげ、意識改革及び能力向上を図るとともに、大学全体の教育研究活動の活性化を通じて、学生及び大学院生に対する教育の質の向上を図り、あわせて大学への出資者である都民に対する説明責任を果たすことを目的とする」としている（「公立大学法人T大学教員の評価に関する規程」第1条）。

○実施は1年毎（4月～翌年3月）に行い、評価結果は、①任期継続の判定資料（原則5年任期）、②職務、職責、業績を年俸として反映させる。

○同大学は、教員評価制度を「教育・研究の向上に役立っている」と考えている。教員評価制度は、積極的に教育・研究等の成果をあげなければ基礎部分しか昇給せず、また、昇進や任期にも影響を受ける。なお、教員評価の実施率は100%である。

○評価領域（教育・研究・社会貢献・組織運営）のウェイトを職階別に分析している（外部に非公表）。

○制度執行は負担を伴う。また、評価者は被評価者の研究領域を網羅できておらず評価判定資料の作成の負担も大きい。しかし、同大学は、透明性の確保のために現状の体制が望ましいと考えている。

○所感・T大学の教員評価は、「教育の質の向上」「都民に対する説明責任」を目的とする一方、「任期」「年俸」の基礎資料として利用している。そのため、厳格なシステムが構築されていた。しかし、教員活動及び評価領域のウェイトは非公表であり、「都民に対する説明責任」になるのかやや疑問が残った。

3.4. まとめ

筆者が訪問した大学は、教員の教育・研究等の改善を趣旨とするものや教員評価の結果を雇用の継続や給与等への反映を趣旨とするものがあった。運用期間については、制度構築から10年経過しているものやこれから効果が測られる大学もあった。

C大学及びT大学は、教員が教員評価制度に参加しなければならないシステムが構築されていた。また、よい評価を得ようとするインセンティブが発生する仕組みがあった。参加しなければ何らかの不利益を被る。従って、評価システムは教員業績の内容を一定の基準を用いて明確に示すことや客観性を担保する方法の採用などの厳格性が求められる。

4. 国立大学のアンケート調査と本学との比較検討

前章の国立大学に対するアンケート調査結果と本学の状況（2011年7月5日から21日に全学部・研究科、附属病院の評価者から聞き取り調査を行った結果を含め）を比較検討する（表3参照）³。

表3 国立大学に対する教員業績評価に関するアンケート調査（表2）と本学との比較検討

番号	アンケート項目	国立大学に対する教員業績評価に関するアンケート調査結果（表2）	本学の聞き取り調査（2011年）	分析
質問1	教員業績評価を実施しているか	ほとんどの国立大学において実施されていた	—	本学では教員業績評価が2008年度に試行され、2009年度に本格実施された（表1）。
質問2	教員業績評価の導入時期について	「2004年度以降」の割合が最も高かった	—	
質問3	教員業績評価の実施サイクルについて	「一年」の割合が高かった	現状の実施サイクル（一年）に関して異論はなかった。	本学も一年毎に行っている。
質問4	教員業績評価の目的について	「①25大学」において「教育・研究活動の促進」「教員個人の能力開発の手段」「社会に対する説明責任」が過半数を越す割合であった。	「社会に対する説明責任」に関し「評価の判断基準を明確にしたうえで、年度目標と自己評価結果を学外に公表する」という提案を行った。部局より「公表するリスクが伴い大学の責任所在を明確にする必要がある」「公表するのなら評価者による評価は不要ではないか」「個人情報はどう管理するのか」「自己評価シートを学内で公表していることを知らない教員がいる。公表に対する意見が多々あるので、イニシアチブが必要」等の意見があった。	○表2に関して、本学における教員業績評価の目的は、「教員活動の自己改善、社会への説明責任の遂行を図る」とされており、「教員活動を改善して教育・研究を促進させていく」「社会に対する説明責任を図る」という趣旨は同じと考える。 ○本学の聞き取り調査では慎重論が多く、多様な意見が出された。同意見への対応が求められる。
質問5	教員業績評価の反映について	「賞与・一時金・報奨金」「評価が悪かった教員に対する指導」が過半数を超えた。なお、質問5「教員業績評価の目的について」において「査定的手段」は低い数値であったが、実際の運用においては反映されていた。	教員業績評価の給与等への反映に関して、「給与等への反映は、教員業績評価の趣旨と異なるので、別に検討する必要がある。当然ながら、透明性や納得性が求められる」「賞与等への反映は、教員業績評価の趣旨と異なるので、別に検討する必要がある」「客観的な評価ができれば給与等に反映させてもよい」等の意見があった。	○本学の規程（図1）は、評価結果の給与等への反映を否定している。 ○「評価が悪かった教員に対する指導」は、同規程には触れられていないが、趣旨からすると評価者が必要と判断する範囲において、被評価者の指導も含まれると考える。
質問6	評価者訓練を実施しているか	実施している割合は非常に低かった。	—	本学では、評価者訓練を実施していない。
質問7	教員より教員業績評価の基礎資料が提出されない場合のペナルティはあるか	「ある」と回答した割合は過半数以下であった。	「督促したが未提出だった。明確な必要性を説明できない原因もある」「不明」等の意見があった。部局毎に対応が行われていたが、ある部局では毎年、同じ教員が未提出との報告があった。	本学では、教員業績評価の基礎資料が提出されない場合、該当者の氏名がウェブサイト（学内限定）で公表される（2011年度分より実施）。

番号	アンケート項目	国立大学に対する教員業績評価に関するアンケート調査結果 (表2)	本学の聞き取り調査 (2011年)	分析
質問8	教員業績評価の実施は、どのような成果をもたらしたか	<p>「教員意識の変化」が最も高い割合であった。その他、「教員の教育力向上」「教員の研究生産性の向上」「FD活動の活性化・充実」が2～3割程度あるに止まっていた。</p> <p>この結果は、「質問5において、「教員活動を改善して教育・研究を促進させていく」「社会に対する説明責任を円る」という目的を掲げる大学が多かったものの、その成果はあまり確認できていない」という実態を示すものである。</p>	<p>「教員の教育・研究の状況を把握できる手段となっている。例えば、具体的な研究テーマを把握することができる。また、若手研究者の指導方針を定める判断材料となっている。教員にとっては、自己管理の手段になっていると思う」「業務ウェイトを設定することにより、教員活動への自覚を促す契機となった」「業務ウェイトの傾向を学部調整や警告に活用する」「計画性が出てきた」「(教員) 自己の業務ウェイトのや業務状況を把握できる点においてよかった。(管理職) 各教員の教育・研究はある程度分かるが、教員業績評価により、社会貢献の状況を把握することができた」「教員の意識の向上につながっていると思う」「教員意識の変化という意味においてインパクト(成果)があったと考える」等の意見があった。</p>	<p>○本学の聞き取り調査では、評価者が教員の教育・研究の状況を把握する手段となっている点、教員の自己管理の手段となっている点において、一定の成果があったと思われる(これは教員の直接的な意見を反映した意見ではない)。</p> <p>○制度の成果を可能な限り正確且つ継続的に把握する必要性を感じる(それがPDCAサイクルにつながる)。</p>
質問9	教員業績評価を導入実施するにあたり、どのような課題や障害があるか	<p>「学内合意の形成」「評価領域・指標の策定」「コストや人的労力の負担」などが過半数を超えた。</p>	<p>「社会貢献など、評価されにくい業務については敬遠される恐れがある」「教員の専門領域が広く、評価者がカバーしきれない。そのため、評価者の負担が大きくなる」「アクションに結び付かない」「エビデンスがなく評価の根拠がない」「業務ウェイトのグラフ化がない。また、大学の方針もない。そのため、偏りが生じる可能性がある」「地域貢献の基準や該当するかが不明」「現状の評価基準は明確な根拠がない」「相対性がなく、客観性がないので比較検討できない。教員によって目標設定が異なるので、指導しにくい」「教員の負担が大きい」等の意見があった。</p>	<p>○本学の聞き取り調査の意見は、アンケート調査結果における「評価領域・指標の策定」「コストや人的労力の負担」に類する意見と思われる。</p> <p>○業務ウェイトのグラフ化を望む意見があった。部局により必要度は異なるかもしれないが、有益な情報と思われる。</p> <p>○評価基準に対する意見が出された。</p> <p>○教員の負担軽減のためのシステムが望まれる。</p> <p>○「相対性がない」については、本学制度が絶対評価のためである。</p>
質問10	第二期中期目標・中期計画においては、教員業績評価に取り組むことが記載されているか	<p>「はい」と回答した割合が過半数を超えた。</p>	—	<p>本学では、第1期に続き第2期も教員業績評価の計画が策定された(表1)。</p>

5. 本学における教員業績評価の改善方策(提案)

表4、図2は、本稿の検討を踏まえた提案である4。

第一の提案は「①自己評価シート（年度目標と自己評価結果）の学外公表」である。ただし「公表のリスクは回避策を検討する（非公表にすべき情報のリストアップや問題発生時の組織的対応など）」「制度に対する教員の理解を促進するため、大学評価センターのウェブサイト(学内限定)で公表されている自己評価シートを(1)学内広報のトップ画面に全教員のもの、(2)各学部のウェブサイトのトップ画面に所属教員のものを示す」といった対応が求められる。

第二の提案は「②自己評価シートの年度目標確定時期の前倒し」である。自己評価シートの年度目標の確定（例年5月20日頃）を繰り上げ4月末とする（ただし、記述が困難な場合はその旨を明記する）。

第三の提案は「③業務ウェイトのグラフ化」である。本学規程（図1）「部局の長は、部局内における各教員の活動業務ウェイトの調整に活用す

ることができる」を促進させる期待が持てる。具体的には、自己点検シートの「年度末自己点検結果」欄に「業務ウェイト」の項目を設け、これを学科別・職階別にグラフ化する。結果はウェブサイトで公表する。

第四の提案は「④評価の判断基準をS:年度目標以上の成果が認められる、A:年度目標を達成したと認められる、B:年度目標を一部達成できなかった、C:年度目標をほとんど達成できなかった、に変更する」である。本学の教員業績評価制度は目標管理型であり、評価基準を明確にすることで目標の達成度が正確に把握できる。

第五の提案は「⑤自己評価シートの未提出の教員への対応について」である。聞き取り調査時点では部局で適切な対応が行われており、今後の状況をみて再検討することが望ましい。

第六の提案は「⑥教員の負担軽減のためのシステム」である。本学では「研究者データベース」があり、重複事務を回避する制度設計が求められる。

表4 本学における教員業績評価の改善方策（提案）

番号	表3の 対応番号	改善方策（提案）	提案理由
①	質問4	自己評価シート（年度目標と自己評価結果）の学外公表 （図2の提案①）	本学の規程（図1）において、教員業績評価が「社会に公表すること」と定められている。
②		自己評価シートの年度目標確定時期の前倒し （図2の提案②）	左記の提案は、同シートが早期に準備できれば各部局で活用できる可能性があるため、本学の聞き取り調査時に提案した。一部に「4月下旬にならないと確定しない事項がある」との意見が出たが、多くの部局で理解が得られた。
③	質問9	業務ウェイトのグラフ化 （図2の提案③）	○本学の聞き取り調査の要望に応える提案である。 ○K大学、T大学はウェイト分析が行われていた。その他の国立大学でも公表している大学がある。
④		評価の判断基準を「S:年度目標以上の成果が認められる、A:年度目標を達成したと認められる、B:年度目標を一部達成できなかった、C:年度目標をほとんど達成できなかった」に変更する（現行は「A:かなり評価できる、B:評価できる、C:努力が必要である、D:一層の努力が必要である」） （図2の提案④）	本学の聞き取り調査の意見（「現状の評価基準については明確な根拠がなく難しい」）への対応となる。なお、本学の聞き取り調査において、この提案に対する反対意見はなかった。
⑤	質問7	自己評価シートの未提出の教員への対応について	2011年度の対応結果（未提出者をウェブサイト（学内限定）で公表）をみて検討する。
⑥	質問9	教員の負担軽減のためのシステム	本学には教員情報を取り扱う他の制度があり、重複した作業が教員の負担になっている。

平成〇〇年度 目標管理及び自己点検シート(1枚目:評価対象教員が作成)

提案②:年度目標
確定の前倒し
提案①:自己点検シート
(1枚目)の学外公表

	4月〇日まで (シート提出→評価者)	4月末日まで(必要に応じ、評価者と当該 教員間で年度目標・ウェイト比の調整)	〇月〇日まで (必要に応じ、三者間で調整)	〇月〇日まで(評価者→シートを部局長 等、事務組織へ送付)	〇月〇日まで(事務組織→ シート提出を評価室へ提出)
名前	所 属 (学部・研究科等)			職 名	
領域	業務 ウェイト 比	年度目標	業務 ウェイト 比	年度末自己点検結果	
教育	0.00		0.00	提案③:(この数 値を基に)業務 ウェイトをグラフ 化する	
研究	0.00		0.00		
社会貢献	0.00		0.00		
管理運営	0.00		0.00		
進路指導	0.00		0.00		
計	0.00	備考			

平成〇〇年度 目標管理及び自己点検シート(2枚目:評価者が作成)

※このシートは公表されません。

	〇月〇日まで (シート提出→評価者)	〇月〇日まで (シート戻し→当該教員)	〇月〇日まで (協議の申し出→評価者)	〇月〇日まで(評価者→シートを部局長 等、事務組織へ送付)	〇月〇日まで(事務組織→ シートを評価室へ提出)
名前	所 属 (学部・研究科等)			職 名	
領域	業務 ウェイト 比	年度末自己点検結果(1枚目の複写)		評価結果	評価
教育	0.00			提案④:評価基準 の明確化	
研究	0.00				
社会貢献	0.00				
管理運営	0.00				
進路指導	0.00				
計	0.00	備考			

図2 自己点検シート (案)

なお、部署内では「現行の「教員業績評価」を「教員活動評価」に改称してはどうか」との意見があった。業績を評価という枠組みだけで捉えるのではなく、活動という観点で捉える考え方である。

「教員業績評価結果の給与・賞与等への反映」については、慎重意見が多かった。前述の通り、本学の制度は給与等への反映を前提に作られておらず、規程上も給与等に反映できない。

一方、C大学及びT大学の教員評価制度は給与等への反映を趣旨としていた。当然、制度に対する教員の理解や納得が前提である。

なお、国立大学法人評価委員会「第1期中期目標期間の業務の実績に関する評価の概要」(2011)によると、「教職員の人事評価結果を給与等処遇へ反映している法人が年々増加し、64法人(71%)となっている」とされる。文部科学大臣決定「第2次大学院教育振興施策要綱」(2011)によると、「教員の教育研究活動の適切な評価と処遇等への反映、組織的な研修体制の充実などを一体的に推進し、大学院教育に携わる教員の教育・研究指導能力の向上を図る」と策定された。これは、大学院における教員業績評価の評価と処遇等への反映を通じての教員の教育・研究指導能力の向上が求められるものである。この要綱を受け、各大学院では同要綱に沿った教員業績評価制度の構築が求められる。

以上より、「教員業績評価結果の給与・賞与等への反映」への対応は、今後の検討課題といえよう。

本学の教員業績評価は、今後も教員自らが積極的に活用できるような実用性の高い(あるいはインセンティブを高める)制度改革を図る必要がある。

参考文献

大川一毅(2008)『国立大学における教員評価モデルの開発と運用に関する実証的研究』平成18～19年度科学研究費補助金基盤研究(C)研究成果報告書

重本直利(2006)「大学創造と教員評価」佐々木恒男、齊藤毅憲、渡辺峻編『大学教員の人事評価システム』中央経済社

文部科学省(2008)『大学における教育内容等の改革状況について』

文部科学大臣決定(2011)「第2次大学院教育振興施策要綱」(2011年8月5日決定)

注

1 表2の調査結果は、拙著(2011)「国立大学における職員評価の現状—アンケート調査分析を踏まえて—」徳島大学大学開放実践センター『大学教育研究ジャーナル』第8号、p.47-49より引用(2011年8月24日に徳島大学大学開放実践センターより転載許可を得た)。

2 25大学とは、弘前大学、秋田大学、山形大学、群馬大学、富山大学、金沢大学、福井大学、山梨大学、信州大学、岐阜大学、三重大学、鳥取大学、島根大学、山口大学、徳島大学、香川大学、愛媛大学、高知大学、佐賀大学、長崎大学、熊本大学、大分大学、宮崎大学、鹿児島大学、琉球大学である(医学部系学部を設置し、学生収容定員が1万人以下の大学)。

3 聞き取り調査は、副学長・理事(教育・学生・評価担当)、副学長・理事(企画・経営戦略担当)が出席し、本学評価室職員も陪席した。

4 提案は2011年度に本学評価室で原案を作成し、本学大学評価センターにおいて審議決定したものである。

Improvement in the evaluation of lecturers' performance at University of the Ryukyus - Comparative analysis of the results of the questionnaire surveys targeted at national universities -

Yasumichi Iwasaki
University Evaluation Center, University of the Ryukyus

Abstract

In order to improve the evaluation of the performance of lecturers at University of the Ryukyus, this paper describes how to evaluate lecturers' performance in this university, reports on the questionnaire surveys regarding the evaluation of lecturers' performance in national universities and the results of on-site researches, compares the questionnaire survey results and the situation of this university, and then suggests some measures for improving lecturers' performance evaluation at this university.

Keywords

University Evaluation, Self-assessment, PDCA, Institutional Research, Intelligence Sharing